

# Planificación y Gestión Turística en destinos patrimoniales: el caso del Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial (Comunidad de Madrid)

M<sup>a</sup> del Carmen MÍNGUEZ GARCÍA<sup>1</sup>

Departamento Geografía Humana (UCM)  
c.minguez@ghis.ucm.es

Recibido: 27 marzo 2007

Aceptado: 23 mayo 2007

## RESUMEN

Este artículo plantea como objetivo principal conocer los protagonistas y las estrategias de la planificación y gestión turística que se están llevando a cabo en un destino de marcado carácter patrimonial como es el Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial. Este lugar presenta un gran interés, tanto por su valor patrimonial, como por sus particularidades legales, y por el hecho de estar en el área de influencia turística de Madrid; motivos los tres, que junto con la competencia motivada por el aumento de destinos culturales, van a implicar una serie de problemas que sólo serán resueltos mediante el desarrollo de una gestión equilibrada y que garantice la sostenibilidad.

**Palabras clave:** Patrimonio, Turismo, gestión, planificación, políticas turísticas.

## Planning and Tourist Management in patrimonial destinies: the case of the Real Site of San Lorenzo of the Dump (Community of Madrid)

## SUMMARY

This article suggests like primary goal to know the protagonists, the strategies and the planning of the tourist management that are being carried out in a destiny of noticeable patrimonial nature as it is the Real Site of San Lorenzo de El Escorial. It is a place of great interest, because of its patrimonial value, its legal particularities and the fact that is located in the area of tourist influence of Madrid; these three reasons and the presence of a great number of competing destinies will imply a series of problems that will be only solved with the development of a balanced management which should guarantee its sustainability.

**Key words:** Patrimony, tourism, tourist management, planning and tourist policies.

---

<sup>1</sup> El presente artículo se integra en el proyecto de investigación *Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales*. Ministerio de Educación y Ciencia. Plan Nacional de I+D+I (2004-2007). Referencia: SEJ2006-10898/GEORG. Director: M.A. Troitiño Vinuesa

## Planification et Gestion Touristique dans des destins patrimoniaux: le cas du Réel Emplacement de San Lorenzo de l'Escorial (Communité de Madrid)

### RÉSUMÉ

Cet article suggère comme le but primaire de savoir les protagonistes, les stratégies et la planification de la gestion de touristes qui sont effectuées dans un destin de nature patrimoniale apparente car c'est le vrai emplacement de San Lorenzo de El Escorial. C'est un endroit de grand intérêt, en raison de sa valeur patrimoniale, de ses particularités légales et du fait qui est situé dans le secteur de l'influence de touristes de Madrid; ces trois raisons et la présence d'un grand nombre de destins de concurrence impliqueront une série de problèmes qui seront seulement résolus avec le développement d'une gestion équilibrée qui devrait garantir sa durabilité.

**Mots clés:** Patrimoine, tourisme, gestion, planification, politiques de tourisme.

### 1. INTRODUCCIÓN

En un contexto marcado por el crecimiento de la afluencia turística en general, y especialmente de la vinculada a la cultura, así como por el aumento de la presencia de destinos turísticos de carácter cultural en el panorama nacional y más concretamente dentro del área de influencia de Madrid, la planificación y la gestión turística adquieren un papel esencial, siendo necesarias nuevas estrategias de actuación amparadas en la renovación y diversificación del producto turístico clásico, de fuerte componente monumental (CALLE, M y GARCÍA, M. 2005). En este sentido, y como consecuencia también de los cambios que se han producido en la percepción existente sobre el turismo, la planificación y la gestión turísticas logran un gran interés como campo de investigación, suponiendo un paso más en los estudios geográficos sobre esta materia.

El Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial se ubica en la ladera del Monte Abantos, perteneciente al Sistema Central, en un enclave de gran valor paisajístico, elegido por Felipe II para la construcción del Real Monasterio de San Lorenzo en 1562 (Mapa n° 1). Durante las últimas décadas del siglo XVI el espacio del Real Sitio fue adquiriendo mayores dimensiones y desarrolló un proceso de ordenación del territorio (AA.VV, 1998), que se prolongó a lo largo de los siglos XVI y XVII, al tiempo que fue creciendo en población y en edificaciones, ocupando los terrenos situados al norte del monasterio sin un orden preestablecido (VALENZUELA, 1974).

En el siglo XVIII, con la llegada al trono de Carlos III, el monasterio recuperó el poder que había tenido en origen (IGLESIA, DE LA J. 2002) y en 1768 se inició la urbanización de este territorio, eliminando las casillas y barracas que se habían levantado en las proximidades del Monasterio sin salirse de las demarcaciones fijadas por Felipe II (LASSO DE LA VEGA, M y GÓRRIZ, V. 1995). En torno a 1785 se construyeron un gran número de edificaciones<sup>2</sup>, muchas de las cuales se han mantenido hasta nuestros días, dando lugar a un importante patrimonio arquitectónico.

---

<sup>2</sup> Cuartel de Guardias de Corps, las caballerizas y cocheras del Rey, la Casa de Postas, el Real Coliseo, el Hospital de San Carlos, la Casa Grande, el Consistorio, Casa de Familias de la Secretaría, la Casa de la Familia del Infante D. Gabriel, la Casa del Cónsul de Francia, y un largo etc.

**Mapa n° 1**  
**Localización del Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial en la Comunidad de Madrid**



Actualmente San Lorenzo de El Escorial es uno de los principales destinos turísticos de carácter cultural de la Región Madrileña, cuyo atractivo se vincula con un potente patrimonio de gran significado histórico y artístico, así como de gran singularidad y riqueza, que se corresponde con la variedad patrimonial, arquitectónica, mobiliaria, urbanística, medioambiental y paisajística que le acompaña.

Durante la década de los noventa la afluencia de visitantes a San Lorenzo de El Escorial se mantuvo estable, aunque con pequeñas variaciones interanuales, que afectaron únicamente a los hitos monumentales, no así al conjunto del Real Sitio. En este periodo se produjo un crecimiento moderado, durante el cual se registró el mayor número de visitantes al Monasterio (690.831), en el año 2000. Pero desde 2001 se produjo una crisis internacional, debida a los atentados del 11 de septiembre y la coyuntura econó-

mica, que afectó también a los destinos patrimoniales del interior peninsular, incluido San Lorenzo de El Escorial, reduciéndose en un 21,55% la afluencia de visitantes al Monasterio, al pasar de 643.268 entradas vendidas en 2001 a 504.609 en 2005. Paralelamente, se ha reforzado su oferta turística con nuevas actividades y con una serie de servicios que pretenden atraer más turistas y hacer más atractiva la visita. De forma que, en los últimos cinco años, la planta hotelera ha crecido un 10,75% y ha mejorado notablemente la calidad de sus infraestructuras y los equipamientos turísticos.

Para conseguir un desarrollo turístico equilibrado, este Real Sitio se enfrenta a través de la gestión a dos objetivos principales: el primero es conseguir atraer nuevos visitantes y, sobre todo, alargar su estancia en el destino, para lo que se necesita generar un producto turístico diferente al que hoy existe. El segundo intenta mejorar la conservación de los bienes patrimoniales y la puesta en valor de muchos de ellos, que debido a problemas de propiedad carecen de funcionalidad turística y, por lo tanto, de la posibilidad de ser visitados.

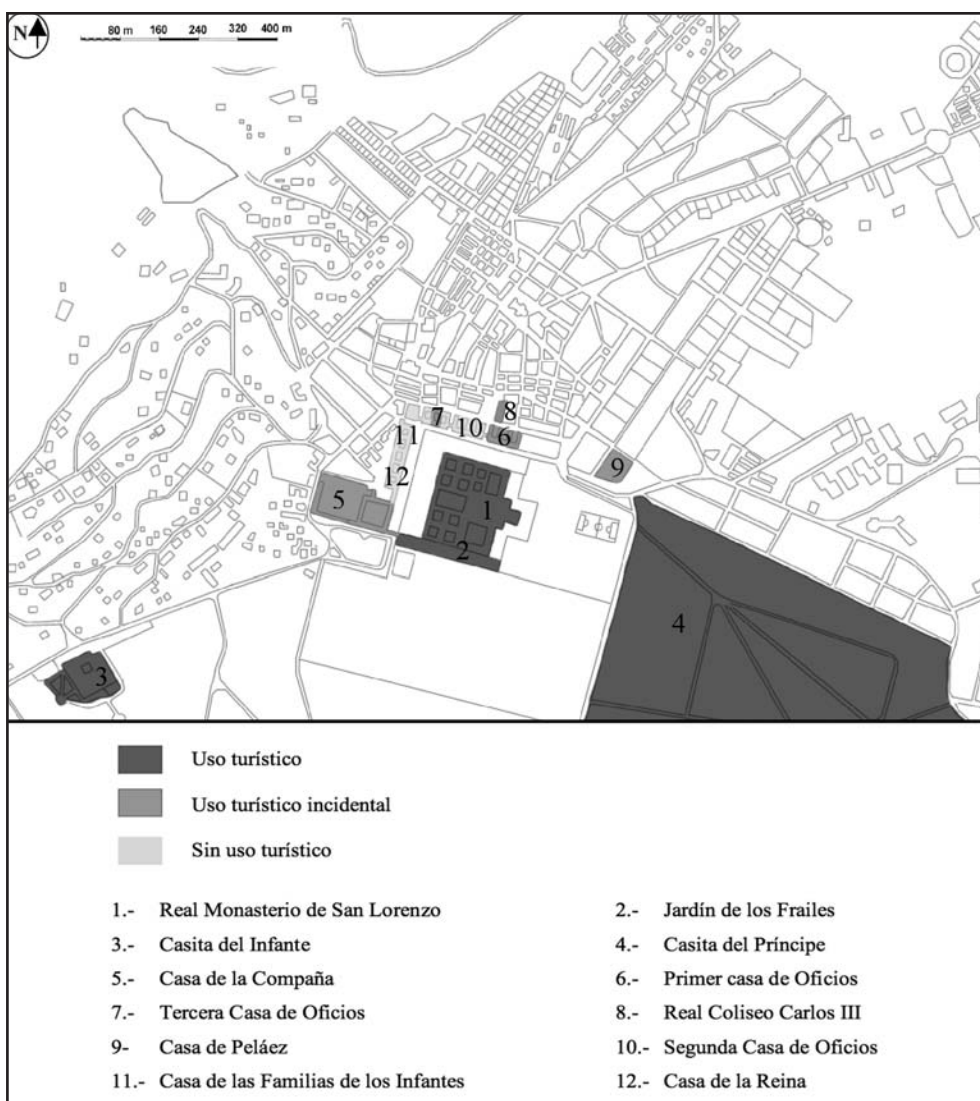
## **2. CARACTERIZACIÓN TURÍSTICA DEL REAL SITIO DE SAN LORENZO DE EL ESCORIAL**

### *2.1. La singularidad patrimonial como principal recurso turístico*

El Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial destaca tanto por la calidad de sus bienes patrimoniales como por la cantidad y variedad de los mismos. Esto se refleja en el reconocimiento que ha recibido por parte de diferentes instituciones a través de declaraciones y protecciones, a escala nacional e internacional. San Lorenzo de El Escorial cuenta con la calificación de Conjunto Histórico Artístico desde 1971 y con la de Monumento y Sitio Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO desde 1984. Asimismo, tiene doce edificios y un jardín considerados Bienes de Interés Cultural por la Ley del Patrimonio Español, y desde junio de 2006 posee la calificación de Territorio Histórico, lo que le concede un reconocimiento territorial y paisajístico que pretende asegurar la salvaguarda de este espacio, evitando su fragmentación y los posibles abusos de la especulación urbanística. Pero, además de las declaraciones de BIC existen otras que hacen referencia a la importancia, paisajística de este lugar y de los parajes que lo enmarcan, como es la declaración de Paisaje Pintoresco que desde 1961 goza el cercano Pinar de Abantos.

Los elementos considerados BIC junto con su paisaje y entorno natural son los elementos principales de dinamización del sector turístico, y por lo tanto económico. Estimar la dimensión real del uso turístico que se le da al patrimonio es complicado; para ello, se ha de conocer su adecuación a la función turística, diferenciando tres niveles: monumentos y lugares con funcionalidad turística primaria o estrictamente turística; con funcionalidad secundaria o incidental y los que carecen de una función turística, puesto que no pueden ser visitados. (Plano nº 1). Cuatro de los Bienes de Interés Cultural tienen funcionalidad turística primaria: el Real Monasterio, la Casita del Príncipe, la Casita del Infante y el Jardín de los Frailes (Fotografías nº 1, 2, 3 y 4). En realidad la función principal de estos edificios es la de la alta representación del Estado, pero dentro del Conjunto se puede considerar que tienen funcionalidad turística primaria, puesto que están acondicionados para su visita, estableciendo un horario de apertura, tarifas... Además, tienen una actividad institucional muy reducida a lo largo del año que no supera los cinco actos oficiales en el caso del Monasterio.

**Plano nº 1**  
**Funcionalidad Turística de los bienes de interés cultural del Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial**



Fuente: Listado de Bienes del Patrimonio Histórico de la Comunidad de Madrid y trabajo de campo.  
 Elaboración propia.

En otro nivel se encuentran los monumentos cuya visita está sin reglar, diferenciándose los monumentos que presentan una funcionalidad turística secundaria, es decir, que pueden ser visitados de forma puntual o incidental, como la Ermita de la Virgen de Gracia, el Teatro Carlos III, la Casa de Peláez, la Primera Casa de Oficios y la Casa de



Fotografía n° 1: El Real Monasterio de San Lorenzo de El Escorial, una de las edificaciones más importantes y simbólicas, no sólo a escala local y nacional, sino también internacional. Ha sido merecedor de la declaración de Monumento de la Humanidad y en 2006 fue visitado por 521.799 personas.



Fotografía n° 2: Jardín de los Frailes, espacio que fue diseñado, como el monasterio, de manera sobria. Está compuesto por pequeños parterres que bordean las fachadas oriental y meridional de Real Monasterio. Ocupa algo más de 14.500 m<sup>2</sup>.





Fotografía n° 3: Fachada neoclásica de la Casita del Infante. Pequeño palacete de recreo del último tercio del siglo XVIII, construido por Juan de Villanueva para el Infante D. Gabriel. Junto con la Casita del Príncipe complementa la oferta monumental centrada principalmente en el Monasterio. En el año 2006 acogió 2.144 visitas.



Fotografía n° 4: La Casita del Príncipe está ubicada en el Municipio de El Escorial y forma parte del Real Sitio. Esta casa de recreo de estilo neoclásico fue encargada por Carlos III a Juan de Villanueva para crear un espacio en el que las personas de la realeza pudieran gozar de una vida más íntima, rodeados de sus amistades y fuera del protocolo. En la actualidad es visitada por casi cinco mil personas al año.

la Compañía y los que no permiten el acceso al público en ningún caso. Sin embargo, los dos tipos patrimoniales generan una escena urbana que contribuyen a reforzar el atractivo del destino turístico.

Una de las principales características de San Lorenzo de El Escorial, que lo hace diferente del resto de destinos culturales del interior peninsular, es que, al igual que en el resto de los Sitios Reales Aranjuez, El Pardo y La Granja, la mayor parte de su patrimonio pertenece al Patrimonio Nacional; lo que conlleva una regulación y legislación propia que limita sus funciones. Todo ello se debe a que cuentan con una normativa propia que regula los usos que se pueden realizar en el Sitio y, además, establece un orden de preferencia e importancia dentro de los mismos, destacando la función institucional sobre el resto. De forma que, en los monumentos más emblemáticos de los Reales Sitios la función turística legalmente queda relegada a un segundo plano junto con la función educativa, cultural, religiosa y/o residencial. Por ello, el turismo no es contemplado por parte de la institución encargada de la gestión como una prioridad y eso se va a reflejar en sus estrategias y políticas. Pese a esto los principales monumentos reciben un gran número de visitas anuales<sup>3</sup>: el Monasterio 521.799, la Casita del Príncipe 4.688 y la Casita del Infante 2.144.

La oferta turística de carácter cultural y patrimonial de San Lorenzo no se limita a las manifestaciones tangibles compuestas por el patrimonio mueble e inmueble de distinta naturaleza, sino que, además, comprende una serie de representaciones patrimoniales de carácter inmaterial, como son las fiestas y los eventos culturales (exposiciones, conciertos, etc). Se trata, por lo tanto, de actividades que ofrecen un atractivo diferente al que se oferta a lo largo del año, hecho que motiva el desplazamiento de más visitantes atraídos por el evento en sí mismo, o por éste como complemento de la visita tradicional. En este sentido, destacan las fiestas patronales, que llevan asociadas actividades de carácter cultural y deportivo y generan nuevas visitas (generalmente procedentes de localidades próximas) que se interesan por los carteles taurinos, los conciertos de música “Pop”, o los espectáculos musicales.

## 2.2. *La infraestructura de acogida: recurso turístico complementario*

En destinos patrimoniales como el que aquí se presenta el recurso principal es el patrimonio (tanto monumental como natural), mientras que el complementario está compuesto por la oferta de infraestructuras turísticas (alojamientos, restaurantes, comercio turístico) y las actividades culturales, deportivas..., de forma que aunque estos recursos, de carácter secundario, no motiven el desplazamiento en sí mismos, sin embargo refuerzan a los recursos principales y garantizan el éxito del patrimonio cultural como producto turístico, razón por la que están adquiriendo cada vez más importancia. En este sentido, hay que destacar que la oferta de alojamientos de San Lorenzo es importante y, por su tradición, se podría decir que es una de las más consolidadas de la Comunidad de Madrid, dotada con 327 plazas hoteleras, a las que habría que añadir 220 plazas del Euroforum, 100 de la Hospedería del Valle de los Caídos y 111 del Colegio Mayor María Cristina. La oferta de alojamiento se complementa con el albergue “Fuentenueva” y con

---

<sup>3</sup> Memoria de Actividades del Patrimonio Nacional del año 2006.



el Camping El Escorial<sup>4</sup>. Este último es un referente en toda la sierra de Madrid y atrae durante todo el año a dos tipos de visitantes: por un lado los jóvenes que tienen como objetivo, generalmente pasar un fin de semana en el campo y aprovecha para hacer deportes como senderismo o esquiar en Cotos y Valdeski, y por otro, familias, tanto españolas como procedentes de diferentes puntos de Europa, que se instalan en este camping para realizar desde él excursiones a ciudades próximas como Madrid, Toledo, Ávila, Segovia, ...

En la última década San Lorenzo ha experimentado una mejora en la calidad de sus alojamientos, habiendo desaparecido las fondas y casas de huéspedes, al tiempo que se han llevado a cabo importantes reformas en los principales hoteles del lugar; pero su oferta sigue siendo insuficiente. Por ese motivo, en la actualidad, se están gestionando desde el Ayuntamiento nuevas licencias de apertura de hoteles y de casas rurales, modalidad hasta ahora inexistente en el municipio, aunque existe una gran demanda.

La planta hotelera es pequeña (el 39% del total de las plazas) y, exceptuando el hotel los Lanceros, abierto en el año 2004, y el Botánico de finales de los noventa, el resto son hoteles antiguos que no ofrecen grandes lujos a sus clientes. Por otra parte, desde el punto de vista cualitativo, la gran mayoría de las plazas ofrecidas se corresponden con establecimientos de categoría media, puesto que las 87 habitaciones del único hotel de 4 estrellas suponen el 26% del total de las plazas hoteleras, lo que equivaldría al 11,6% del total de las plazas de alojamiento del municipio.

San Lorenzo de El Escorial ha sido tradicionalmente un destino de excursionismo y eso se refleja en la desproporción que hay entre el número de establecimientos de alojamiento y de restauración, siendo estos últimos mucho más numerosos. En concreto, en el año 2006 contaba aproximadamente con 45 restaurantes, lo que supone una planta superior a 5.000 plazas, que se pueden clasificar en tres grupos: los restaurantes de carácter turístico, los de lujo y los salones restaurante. Asimismo, la oferta de los servicios de restauración se complementa con una veintena de locales de copas, bares tradicionales y cafeterías.

Por otra parte, este Real Sitio presenta una oferta cultural bastante notable a lo largo del año. Para ello se apoya en el Real Coliseo Carlos III<sup>5</sup> y en la Casa de la Cultura Municipal, que alberga el conservatorio y la Escuela Integrada de Música y Danza. Asimismo, se encarga de organizar exposiciones temporales de artistas que no tienen por qué proceder del entorno local. San Lorenzo acoge ferias, festivales y ciclos de música y teatro, a lo que hay que añadir las conferencias, conciertos y ciclos semanales de cine organizados por los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid y ciclos de música del Patrimonio Nacional (Música de Cámara, Conciertos de Órgano, Música y Teatro en los Reales Sitios, etc).

En definitiva, con esta variada oferta se busca complementar la principal, es decir, la patrimonial, para o bien captar a otro tipo de visitantes, o favorecer la repetición de la visita y aumentar el tiempo de estancia en el Real Sitio. Esta es la tendencia actual en

<sup>4</sup> El camping-caravanig El Escorial tiene capacidad para 55 personas y cuenta con más de 400.000 m<sup>2</sup> de instalaciones deportivas y de ocio, en un entorno natural de dehesa de fresnos.

<sup>5</sup> El Real Coliseo Carlos III es sede de numerosos festivales como el de Teatro Clásico que se celebra durante los meses de verano; el de Teatro Barroco que desde 1998 se desarrolla a lo largo de todo el mes de agosto; del festival Madrid en Danza que tiene lugar en los meses de marzo y abril; el Festival de Otoño, que se celebra en noviembre y Febrero Lírico, que obviamente tiene lugar en febrero.

materia turística, que no busca aumentar el número de visitantes sino su tiempo de estancia y sobre todo su capacidad de gasto (GARCÍA, M. 2004). Por ello, se pretende ofrecer calidad asociada a los servicios, a las infraestructuras, a los accesos, seguridad... Paralelamente, junto con la dotación de infraestructuras y equipamientos, principalmente de ocio, se favorece la recuperación y puesta en valor de la mayor parte de recursos patrimoniales y naturales que no están adecuados a la visita pública, creando un nuevo mapa más amplio de los usos turísticos de la ciudad.

### 2.3. Tipos de visitantes: el excursionismo como principal modalidad turística.

Para el estudio de la demanda turística del Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial se diseñó un modelo de encuesta que se aplicó a 650 visitantes individuales entre agosto de 2003 y julio de 2004 y del que se obtuvieron los resultados que aquí se presentan<sup>6</sup>: en primer lugar se comprueba que en San Lorenzo de El Escorial se reproduce un perfil de visitantes muy similar al que tienen otras ciudades históricas situadas en el área de influencia turística de Madrid. Se estima que recibe anualmente en torno a un millón de visitantes, de los que el 57% son individuales y el 43% restante se desplaza en grupo. A su vez, dentro de éstos últimos el 41,6% se corresponde a escolares, mientras que el 58,4% pertenece a agencias comerciales, que trabajan principalmente con extranjeros. El 85% de los encuestados son excursionistas, cifra que desciende durante los meses de verano al 79,5%, cuando la pernoctación es mayor, alcanzando una media de tres noches por turista; de forma que la duración de la estancia varía notablemente en función de la temporada del año, siendo siempre mayor durante los meses de verano (el 20,5% son turistas) mientras que las jornadas de visita más cortas tienen lugar durante el invierno (MÍNGUEZ, M.C. 2007) (Cuadro nº 1).

**Cuadro nº 1. Duración de la estancia por temporadas en el Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial año 2003-2004 (%)**

	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	<b>TOTAL</b>
Unas horas	34,6	49,5	39,8	61,6	<b>46,3</b>
Un día	53	30,2	48,7	31,2	<b>40,7</b>
Pernocta	12,4	20,5	11,5	7,2	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas San Lorenzo de El Escorial (agosto 2003-julio 2004).

Respecto a la distribución temporal, al igual que en otros destinos patrimoniales de interior se reflejan tres temporadas: baja, durante los meses de invierno, en los que recibe

<sup>6</sup> Por tratarse de un universo infinito, es decir superior a 100.000 visitantes, se han realizado un mínimo de 650 encuestas individuales a lo largo de doce meses, las cuales han sido repartidas en función del número de entradas vendidas en el Monasterio a lo largo del año anterior al del estudio. Se estima que el nivel de confianza de las encuestas es del 95,5% y el error estimado del 4%.

menos de 30.000 visitantes; media (durante los meses de Abril, Mayo, Junio, Julio, Septiembre y Diciembre) entre 30.000 y 50.000, y alta que comprende los meses de primavera y verano en donde la afluencia de visitantes es superior a los 50.000 (Cuadro nº 2). Pero esta distribución irregular, establecida en función de los meses, no afecta únicamente a los monumentos principales, sino a las visitas en general, y está estrechamente relacionada con el lugar de procedencia de los visitantes. Así, durante los periodos vacacionales clásicos (Semana Santa, verano y puentes) existe un predominio de los visitantes individuales y nacionales, mientras que durante los meses de primavera y otoño son más numerosos los extranjeros y los grupos, tanto escolares como comerciales.

**Cuadro nº 2: Distribución de las consultas a la oficina de información turística por meses y procedencias (2005)**

	E	F	M	A	M	Jn	Jl	A	S	O	N	D	Total
Local	101	112	216	111	140	102	218	207	179	232	268	458	<b>2.344</b>
C Madrid	2.339	1.226	2.323	1.387	2.487	1.727	2.246	2.871	1.901	1.994	955	1.327	<b>22.783</b>
España	1.055	1.330	3.985	2.349	2.456	2.435	2.102	4.093	2.878	2.769	783	1.305	<b>27.540</b>
U. E	418	762	1.076	1.778	1.695	1.123	974	1.420	1.517	1.331	337	300	<b>12.731</b>
Extranjero	711	673	820	658	819	932	1.040	774	1.242	1.030	320	377	<b>9.396</b>
<b>Total</b>	<b>4.624</b>	<b>4.103</b>	<b>8.420</b>	<b>6.283</b>	<b>7.597</b>	<b>6.319</b>	<b>6.580</b>	<b>9.365</b>	<b>7.717</b>	<b>7.356</b>	<b>2.663</b>	<b>3.767</b>	<b>74.794</b>

Fuente: Oficina Local de Información de San Lorenzo de El Escorial.

En función del lugar de residencia de los visitantes el 70% son nacionales, sobre todo madrileños, seguidos muy de lejos por los andaluces (con el 47,7% y el 8,7% del total de los visitantes nacionales respectivamente). Entre los visitantes extranjeros, que suponen aproximadamente el 30% del total, la mayoría son europeos, especialmente franceses, colectivo que supone el 4,1% del total de los extranjeros. (MÍNGUEZ, M.C. 2007). Por todo ello, San Lorenzo de El Escorial se ha configurado como un destino de corta estancia, o excursionismo dependiente de una gran ciudad, Madrid, y de su área metropolitana. Esta tendencia va aumentando por las propias carencias que tiene el municipio, tanto en plazas de alojamiento como, sobre todo, en actividades que complementen la visita al monasterio y los jardines.

### **3. PROBLEMÁTICA TURÍSTICA EN EL REAL SITIO DE SAN LORENZO DE EL ESCORIAL**

Los problemas a los que se enfrenta este destino son muy similares a los que plantean otros Reales Sitios españoles y europeos, así como otras ciudades históricas del interior peninsular, como Ávila, Toledo o Segovia, que pasan, a grandes rasgos, por dos tipos de situaciones: los problemas derivados del perfil turístico de la ciudad y los que se deben a las características propias de la actividad turística, y por lo tanto, a su gestión (GARCÍA, M. 2004).

### 3.1. Problemas derivados del perfil y comportamiento de los visitantes

**El excursionismo** está vinculado a la repetición de la visita y a la reducida duración de la estancia en el destino, convirtiéndose en uno de los principales puntos débiles de San Lorenzo como destino turístico, puesto que perjudica a la economía local al generar un nivel de gasto inferior al beneficio que produce la actividad turística. Está establecido que el gasto medio de los excursionistas ronda los 20€ por persona y día, frente a los 75€ de los turistas o visitantes que pernoctan (TROITIÑO, M.A; CALLE, M; GARCÍA, M. 2000), idea que se confirma en el caso de San Lorenzo de El Escorial a través de las encuestas realizadas en destino, que demuestran que el gasto medio de los excursionistas es aproximadamente de 21€ por persona y día, frente a los 63€ que gastan los turistas (MÍNGUEZ, M.C. 2007). Por esta razón uno de los principales retos a los que se enfrenta la gestión consiste en convertir el excursionismo en turismo, lo que implica una serie de desafíos que suponen mejorar las condiciones de la visita, no sólo para alargar el tiempo de duración de la estancia, sino también para generar nuevas repeticiones. Con este fin, los agentes públicos y privados están intentando captar nuevos colectivos de turistas, especialmente el de congresistas, incentivos y reuniones, por ser uno de los que genera mayores beneficios.

Otro problema es **la estacionalidad** de las visitas. Aunque ésta sea cada vez menor sigue existiendo, produciéndose una especial concentración durante los periodos vacacionales clásicos (Semana Santa, verano y puentes). Este aspecto genera problemas de carácter principalmente económico al tener consecuencias sobre las infraestructuras, servicios y mano de obra, así como sobre la inflación de los precios (GARCÍA, M. 2004). Por otra parte, la estacionalidad incide en los niveles de saturación de algunos espacios, generando problemas físicos de conservación, que afortunadamente y hasta el momento no llegan a ser preocupantes en San Lorenzo de El Escorial. Para luchar contra la concentración espacial de los visitantes se está trabajando para poner en valor su patrimonio urbano, creando rutas urbanas, al tiempo que se están promocionando estos nuevos itinerarios en las nuevas publicaciones, en los folletos y en las webs del Ayuntamiento y de la Oficina de Información Turística.

En estrecha relación con la estacionalidad y con el excursionismo se encuentra **el nivel de repetición de las visitas**, que cada vez es mayor. Esto que *a priori* no es un inconveniente va a provocar que se origine un gran número de desplazamientos exclusivamente “para comer” o “pasar el día” de forma que se demandan entornos urbanos agradables y una serie de ofertas complementarias a la visita monumental. De tal forma que los agentes turísticos se enfrentan a la necesidad de acondicionar físicamente la ciudad (limpieza, señalización, creación de apartamentos, mejorar los accesos, etc) al tiempo que a diversificar los productos turísticos ofrecidos, ayudando a crear alternativas con nuevos y diferenciados productos turísticos.

Los problemas ya mencionados van a fomentar otros como **la concentración espacial** de las visitas en determinados puntos de la ciudad, lo que implica que se produzca un uso turístico selectivo de la misma y de sus recursos. Esto demuestra que no toda la ciudad resulta atractiva para la visita turística, sino que tan sólo lo es una porción concreta, vinculada al patrimonio monumental y a su entorno inmediato. Por ello, la atención se concentra en los monumentos más representativos y por lo tanto conocidos, generando la infrautilización del resto de los recursos patrimoniales de los conjuntos urbanos, y una concentración que en ocasiones puede generar una presión excesiva sobre dichos monumentos. Al mismo tiempo, dicha aglomeración puede derivar en problemas de conserva-

ción de los bienes y de sus entornos, así como dificultar la puesta en valor de los recursos. Además, este es un destino eminentemente de “paseo” y de “pasar el día”, lo que va a generar una serie de problemas añadidos derivados de la accesibilidad, la movilidad e incluso puntualmente de la capacidad de acogida de los visitantes.

En esta línea, y debido a que los recursos son escasos se pueden llegar a generar problemas de **falta de adaptación a las demandas**; de forma que sería necesario diversificar la oferta y canalizar la atención de los visitantes hacia nuevos recursos, patrimoniales o de otra índole. Para eso sería necesario establecer estrategias de recuperación y adecuación para la visita de la parte del patrimonio arquitectónico y paisajístico que no se encuentra preparado para esta función en la mayor parte de las ocasiones porque se encuentran en mal estado de conservación como consecuencia, en muchos casos, de los problemas derivados de la propiedad de los bienes.

Otro inconveniente para desarrollar una actividad turística de calidad es la **falta de acondicionamiento y el deterioro de los bienes** tanto arquitectónicos como naturales a los que tiene acceso el público en general. En esta línea están trabajando agentes patrimoniales ajenos al Patrimonio Nacional como son la administración local y la regional, que ayudan económicamente a los particulares, que son los propietarios de los bienes a conservar.

El último de los problemas derivados del perfil turístico de la ciudad es la **imagen** creada y emitida de San Lorenzo de El Escorial, es decir, ¿dónde se concentra la mirada turística? Hasta ahora casi exclusivamente en los monumentos, lo que muestra un evidente agotamiento y madurez del producto turístico clásico asociado a la visita en formato tradicional a los museos del Patrimonio Nacional. Pero el interés exclusivo por el patrimonio monumental, la consecuente concentración espacial de los visitantes y la corta duración de la estancia dificultan la puesta en valor turística de la totalidad de los recursos patrimoniales, tanto monumentales como naturales, paisajístico y urbanos.

### *3.2. Problemas derivados de la gestión turística*

En relación con las características de la actividad turística se encuentran los problemas derivados de la gestión. En el caso de San Lorenzo de El Escorial esta problemática está especialmente vinculada a la falta de coordinación entre los agentes involucrados en la actividad, que son: Patrimonio Nacional y el Ayuntamiento. Problema que se ve reforzado por la debilidad y la falta de actuación conjunta en materia de turismo.

Patrimonio Nacional no es en sí mismo un agente turístico puesto que carece de políticas y actuaciones en esta materia, de forma que no plantea estrategias en este sentido, ni en beneficio propio, ni de la localidad. Sin embargo, el ser el principal poseedor y gestor de los principales recursos turísticos, hacen de él uno de los agentes más importantes en esta materia, ya que cualquier actuación (horarios, cierres por obras, etc) va a reflejarse en el comportamiento de los visitantes. Así, el cierre estacional de las casas de recreo, o la retirada del billete conjunto para visitarlas por un precio reducido al comprar el billete de acceso al Real Monasterio, se ha hecho notar en el municipio al reducirse considerablemente el tiempo destinado a visitar el Real Sitio.

De forma que la falta de actuación de Patrimonio Nacional y la falta de entendimiento y coordinación con los agentes turísticos locales (Ayuntamiento, asociaciones de hosteleros, etc) son los problemas más importantes, y en definitiva lo que va a impedir que

se lleven a cabo soluciones para evitar todas las dificultades anteriormente nombradas. Por otra parte, Patrimonio Nacional no realiza labores de promoción de sus recursos, mientras que la administración local se encarga de cumplir estas tareas tanto para el municipio, como para el propio Patrimonio, al utilizar sus bienes como imágenes y reclamos para los visitantes.

Desde el Ayuntamiento se están haciendo importantes esfuerzos por mejorar y acondicionar la ciudad para los turistas, pero siguen faltando servicios urbanos, tanto de carácter municipal –relacionados con la limpieza y la vigilancia– como privados que ofrecen una asistencia a los visitantes y a sus propios ciudadanos, como sucede con los autobuses que comunican el núcleo urbano de San Lorenzo de El Escorial con el Valle de los Caídos. En esta línea, el municipio debe realizar mejoras de accesibilidad, señalización, aparcamientos y desplazamientos internos.

Por todo ello debe plantearse un modelo de gestión estratégico que contemple al Real Sitio en su totalidad, combinando la ciudad turística con los espacios vividos. Para ello se han de tener en cuenta múltiples factores, entre los que destacan dos: por un lado que la riqueza y variedad de sus recursos hacen que San Lorenzo resulte atractivo como destino turístico e incluso, si son gestionados correctamente, pueden hacer de éste un lugar competitivo entre los destinos turísticos patrimoniales. Por otro, se ha de tener presente que los problemas que ocasionan los visitantes en la ciudad vienen motivados principalmente porque estos se mueven entre los espacios eminentemente turísticos, es decir, los conjuntos monumentales y los espacios llamados “*identitarios*”, es decir, la ciudad habitada (ANTÓN, S. 2006).

San Lorenzo debería adecuarse a las nuevas demandas del turismo, que se caracterizan por ser cada vez menos monumentales y más experimentales, aunque hasta el momento siga siendo un destino en el que prima el “consumo” de patrimonio. Pero la tendencia y la experiencia de otros lugares apuntan a posibles cambios en este aspecto, lo que obliga a los diferentes agentes, en especial a los culturales, a poner en valor los recursos de los que dispone el Real Sitio, o a crear nuevos productos turísticos para poder mantener su atractivo. Esto supone un gran reto, en primer lugar porque la parte no monumental de San Lorenzo de El Escorial presenta una funcionalidad turística muy baja, mientras que el entorno monumental concentra la casi totalidad de los visitantes y en segundo lugar porque es muy difícil despertar interés por los edificios de la arquitectura popular en un modelo de visita patrimonial *monumentalista*.

#### 4. ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TURÍSTICA

La gestión turística es una actividad muy compleja debido a la transversalidad del fenómeno turístico y a la multitud de agentes que en ella intervienen, puesto que el producto turístico está compuesto por recursos y por servicios tanto públicos como privados. La coordinación de las actividades que organizan todos los agentes que intervienen en materia de turismo es clave, al tiempo que difícil de llevar a cabo, ya que cada uno defiende sus intereses y establece unas prioridades y unos ritmos de actuación. En este caso el liderazgo corresponde al Ayuntamiento, que cuenta con el apoyo puntual del Patrimonio Nacional y de las instituciones culturales y empresariales del municipio. Destaca el papel de la administración local y su trascendencia en la gestión del turismo al tener el control sobre el urbanismo, la organización de eventos y la adecuación de la



ciudad, aunque en este caso concreto le falte las competencias directas sobre los bienes patrimoniales, cosa que sin embargo sí poseen otros ayuntamientos.

Pese a todo, la situación de San Lorenzo de El Escorial ha cambiado desde finales del siglo pasado debido, en primer lugar, a un aumento del interés por parte del Ayuntamiento y de los empresarios locales por dar a conocer la riqueza y variedad de este Sitio y, en segundo lugar, por la aprobación del **Plan de Excelencia Turística** (2003-2006), que supuso una oportunidad para afianzar políticas explícitas de desarrollo turístico a nivel local, más allá de las actuaciones puntuales que se habían venido realizando durante años atrás.

Las actuaciones del Plan de Excelencia Turística se centran en cuatro ejes: la mejora de los servicios de acogida al visitante (oficinas y centros de información, aparcamientos), la mejora y acondicionamiento del medio urbano (rehabilitación, señalización, acondicionamiento de paseos, etc.), la creación de nuevos productos y servicios que diversifiquen la oferta turística (museos, centros de interpretación, visitas guiadas, paseos en globo, barco turístico, etc.) y la consolidación de una oferta cultural complementaria a la visita (punto todavía por conseguir).

Este instrumento de planificación ha derivado en herramientas de gestión que dotan al municipio de una serie de infraestructuras de gestión que posicionan a San Lorenzo en un contexto competitivo. Para ello las estrategias puestas en marcha están centradas en cuatro líneas de actuación, de las que ya hemos venido hablando, que suponen: la renovación y mejora del producto tradicional (los bienes patrimoniales), la diversificación del producto y el fomento de otros segmentos, la comunicación turística y otras actuaciones de índole diversa que han estado vinculadas a la atracción turística.

La primera de ellas, relativa a la renovación y mejora del producto tradicional, es decir, del patrimonio, obedece a una doble necesidad: por un lado la de ampliar la oferta patrimonial y por otro lado la de diversificarla para hacerla más atractiva a los distintos tipos de turistas. La ampliación se consigue mediante la adecuación de espacios que hasta el momento no estaban acondicionados para la visita pública (casas de recreo, salas, edificios anteriormente cerrados o incluso en estado de abandono...), y la diversificación se alcanza gracias a la puesta en valor no sólo de palacios y bienes construidos de carácter palaciego, sino también del entorno natural. Se ha trabajado adecuando a la visita pública un patrimonio ya existente (edificio de Las Torres, fotografía nº5) y/o creándolo *ex novo* (auditorio de la Comunidad de Madrid).

En esta línea de creación de nuevos productos, al igual que en otras muchas ciudades históricas, se ha abierto un Centro de Interpretación, para lo cual se ha recuperado parte de un edificio histórico: la Primera Casa de Oficios. Dicha actuación es muy positiva, puesto que ayuda al mantenimiento y puesta en valor del patrimonio edificado, pero al igual que en otros centros de este estilo, la calidad científica y el atractivo para los visitantes es escaso. La adecuación del patrimonio a las nuevas funciones se ha entendido como la rehabilitación y recuperación de edificios, actuaciones que se están realizando en muchos casos de manera ejemplar, pero resulta insuficiente, ya que es necesario que se doten de funciones y contenidos.

En relación con la segunda línea de actuación, la diversificación del producto se pone de manifiesto que San Lorenzo de El Escorial ha sido un destino cultural vinculado casi de forma exclusiva a sus hitos monumentales. Este tipo de oferta se destina a un tipo muy concreto de visitantes, por lo que es necesario diversificarla con actividades como son las representaciones teatrales, conciertos, exposiciones, etc. para atraer a otras tipologías de visitantes. Con este fin se están potenciando dos tipos de recursos, muy dife-



Fotografía n° 5: Edificio de Las Torres perteneciente a la Comunidad de Madrid. Ha sido adaptado como residencia para albergar a personalidades vinculadas al mundo de la música y la lírica que actúen en el nuevo Auditorio de la Comunidad de Madrid.

rentes entre sí. Por un lado, el entorno natural, que empieza a ser reconocido y considerado como recurso turístico y, por otro lado, los equipamientos hoteleros, que se han actualizado y acondicionado para atraer a un turismo de negocios e incentivos.

En esta última línea se ha reforzado la función universitaria a través de la dotación de instalaciones, que se han convertido en sedes universitarias a lo largo del año, más concretamente durante el verano, albergando los cursos de verano de la Universidad Complutense de Madrid. Este hecho atrae nuevo público y refuerza el papel turístico de San Lorenzo, principalmente durante los meses en los que se imparten los cursos de verano (julio y primera quincena de agosto). La actividad educativa ha resultado esencial desde hace dos décadas al dar prestigio y un reconocimiento muy positivo del lugar, al ser difundidos estos cursos en la prensa nacional. En el mismo sentido, la universidad genera una serie de actividades culturales como conciertos, ciclos de conferencias, representaciones teatrales, exposiciones..., muchas de las cuales aunque están destinadas a sus alumnos y profesores también son disfrutadas por visitantes puntuales y por los propios habitantes del lugar. Además, la presencia de los cursos asegura la asistencia de miles de personas que se convierten en consumidores de ocio (bares, restaurantes, tiendas...) y su demanda de instalaciones ayuda a mantener activo y en buen estado de conservación algunas edificaciones históricas.

La tercera línea de actuación es la comunicación, que se ha convertido en una de las actuaciones más importantes de la Administración Local durante los últimos años en materia de turismo. En este sentido, el Ayuntamiento se encarga de difundir, editar e incluso de diseñar folletos informativos relativos a todos los recursos turísticos de los que dispone el Sitio. Hasta hace aproximadamente seis años la difusión se realizaba en el destino a través de la Oficina de Información Turística, hecho que se ha visto reforzado y mejorado a través de la modernización de la misma, pero además, en estos últimos años el Ayuntamiento está realizando tareas de comunicación en origen, gracias a su presencia en ferias y en medios de comunicación, generalmente prensa escrita.

La información y la comunicación en destino sirven para promover el consumo de determinados servicios y elementos de la oferta turística local, al tiempo que incrementa el interés por el lugar, con el objeto de alargar la visita o conseguir lograr una repetición *fidelizando* a los visitantes. Por otra parte, la comunicación en origen es esencial al tener como principal fin atraer visitantes, tanto nuevos, como antiguos, mostrando las novedades y variedad de actividades que ofrece el lugar. En este sentido, se han editado guías, se ha invertido en artículos de carácter publicitario en los principales periódicos de tirada nacional y se ha modernizado la *Web*, al considerarse que se trata de uno de los medios de comunicación de mayor alcance en la sociedad actual.

Por último, la cuarta de las actuaciones se orienta a mejorar el nivel de capacidad competitiva del Sitio respecto a su entorno. San Lorenzo de El Escorial se ubica en un contexto territorial en el que existe un número de ciudades y lugares con recursos patrimoniales y culturales que son competitivos. De ahí, la necesidad que tiene el municipio de mejorar y potenciar un sector turístico marcado por la calidad y la variedad de los servicios que oferta, así como reforzar las actividades vinculadas con el turismo, a pesar de que los visitantes de estos lugares sean eminentemente excursionistas. En esta línea todavía se está trabajando activamente tras el Plan de Excelencia Turística que ha hecho especial hincapié en la comunicación y en la promoción turística, y que sin embargo fue menos efectivo en la consolidación del producto turístico y de alternativas a la oferta tradicional de carácter monumental.

La práctica totalidad de las acciones que componen las líneas de actuación del Plan surgen de la iniciativa local, del ayuntamiento y de las asociaciones de empresarios o particulares, sin que hasta el momento exista entendimiento con Patrimonio Nacional. Este hecho va a generar una serie de conflictos y tensiones entre los agentes que no encuentran un punto de equilibrio en sus respectivos intereses (GARCÍA, M y MÍNGUEZ, M.C. 2004). Se puede concluir afirmando que el modelo de gestión seguido en los últimos años no parece el más adecuado, ni ha sido especialmente novedoso, puesto que reproduce, tanto a nivel organizativo como en cuanto a actividades, lo que se ha llevado a cabo hasta el momento, sin embargo, sí se observa una mayor y mejor disposición e interés por mejorar desde el punto de vista turístico.

## 5. CONCLUSIONES

El Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial alberga un gran número de elementos patrimoniales contruidos correspondientes a los siglos XVI, XVII, XVIII y XIX, así como un inmejorable patrimonio natural y paisajístico que fue determinante en la elección de dicho encalve como lugar vinculado a la corona. Esta riqueza y su correcto esta-

do de conservación se deben en gran medida al valor institucional que se le ha asignado a este Real Sitio. Todo ello, ha posibilitado que desde finales del siglo XIX San Lorenzo se convirtiera en un destino atractivo para los turistas, que se desplazaban movidos principalmente por la magnificencia del monasterio y del conjunto en el que se inserta. La adecuación de los más destacados elementos del patrimonio monumental, principalmente el monasterio y las casas de recreo, por parte de su gestor, el Patrimonio Nacional, los han convertido en recursos turísticos de primera magnitud capaces de motivar en el caso del Monasterio la visita anualmente a más de medio millón de personas a lo largo de la segunda mitad del siglo pasado y del actual. Esto ha generado el desarrollo de una serie de infraestructuras y actividades paralelas que tienen como finalidad dar servicio a los visitantes, así como aumentar su número y capacidad de gasto.

En los últimos cinco años se ha producido en San Lorenzo de El Escorial un fuerte desarrollo y una gran inversión en materia de turismo. El resultado es la implicación de la administración pública local que ha adquirido cierto peso y reconocimiento. Se ha apostado por el desarrollo económico basado en el turismo y se quiere seguir trabajando en esa línea, pese a que la administración local es consciente de los riesgos que conlleva, al tratarse de un sector muy vulnerable y frágil desde el punto de vista económico. Este hecho es especialmente delicado en la actualidad al existir fuertes competencias entre los destinos turísticos de carácter patrimonial, dentro del mismo entorno geográfico y porque además están siendo objeto de políticas y actuaciones que buscan reforzarlos y hacerlos más competitivos.

En esta línea se potencia la búsqueda de la *fidelización* de los visitantes a través de nuevas actuaciones y recursos que atraigan y garanticen un mayor número de visitantes y unos niveles de ingresos que sean rentables –dentro de la sostenibilidad– para el municipio y sus habitantes. Las segundas, y sucesivas, visitas son cada vez más frecuentes, llegando a suponer el 42,5% del total y, por eso, se deben potenciar y generar nuevos productos que se adecuen a las necesidades de esta demanda, al tiempo que éstas deben ayudar a modernizar y crear una nueva imagen de San Lorenzo como destino. En este sentido, pese a los esfuerzos que se llevan realizando a lo largo de la última década, todavía se ha de potenciar más los productos turísticos culturales existentes y la puesta en valor de la totalidad de sus recursos potenciales.

Por parte de los diferentes agentes patrimoniales, turísticos y urbanísticos que deben adecuar la ciudad simultáneamente ante las nuevas demandas, al tiempo que han de crear nuevas ofertas culturales y/o medioambientales que resulten atractivas para los visitantes. Todo ello se ha de realizar garantizando la sostenibilidad, es decir, asegurando la conservación física y la identidad de los bienes y de sus entornos. Además, sería interesante la colaboración entre los agentes de los diferentes Sitios, de forma que sería importante que existiera una mayor relación entre ellos, tanto para comparar problemas y estrategias de actuación como para colaborar en las mismas, creando productos conjuntos apoyados en el hecho histórico de ser Reales Sitios.

Llama la atención cómo el turismo ha estado tradicionalmente alejado de la planificación urbana pese a que se trata ésta de una de las actividades con mayor capacidad para generar y transformar los espacios. En esta línea, hay que destacar que paralelamente la planificación urbana ha centrado gran parte de sus esfuerzos en mantener y recuperar los centros históricos y en consecuencia el patrimonio urbano, lo que implica centrar sus actuaciones en los espacios que coinciden con los turísticos. Pero esto no significa que sean actuaciones vinculadas al turismo, sino a la propia ciudad, que ante todo es un espa-

cio vivido y, de forma paralela lo es turístico. En la actualidad parece que existe una mayor concienciación por parte de los agentes urbanos locales de recuperar y sobre todo adecuar el espacio urbano, con la finalidad de conseguir que éste sea más agradable, por supuesto para los ciudadanos, pero muy intencionadamente lo hacen de cara a los visitantes, ya que se sabe que esa es una baza esencial para asegurar la satisfacción de sus visitantes, quienes emplean gran parte de su tiempo en la ciudad para pasear.

A nivel global hay que resaltar que el modelo de relación existente entre el turismo y el patrimonio implantado y desarrollado en San Lorenzo de El Escorial es un modelo que no termina de resolver los problemas que ocasiona dicha combinación. Pero parece que existe un indicio importante de cambio motivado porque este modelo está perdiendo la visión centrada exclusivamente en el patrimonio monumental, para comenzar a reconocer otros recursos y presentar un cierto dinamismo e interés por resolver los conflictos que ocasiona la presencia del turismo.

Por todo ello, la consolidación del Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial como destino turístico competitivo en el área de influencia turística de la ciudad de Madrid exige un profundo replanteamiento de las estrategias de actuación turística en destino, las cuales se han de orientar a la consecución de tres objetivos básicos: en primer lugar alargar la estancia media de los visitantes fomentando la pernoctación; en segundo lugar, desarrollar nuevos segmentos de mercado (convenciones, congresos, turismo deportivo) y en tercer lugar diversificar la oferta clásica de visita para descongestionar los elementos patrimoniales centrales, poniendo en valor otros recursos y atrayendo la atención de los visitantes en segundas y sucesivas visitas. En buena medida, la administración local empieza a hacer extensibles estos planteamientos incorporándolos paulatinamente, a nivel general, en su política urbana y de forma específica en determinados instrumentos de gestión turística en destino.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ANTÓN CLAVÉ, S. (2006). "Turismo y ciudades. De la oportunidad de turismo urbano a los usos turísticos en la ciudad", X Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación. AGE. Cuenca, 28-30 de septiembre de 2006. Ponencia inédita
- CALLE VAQUERO, M. y GARCÍA HERNÁNDEZ, M. (2005): "Nuevas estrategias para la renovación del producto turístico urbano: el caso de las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad", ponencia inédita presentada en el VIII Forum Internacional sobre las ciencias, las técnicas y el arte aplicadas al marketing. Academia y profesión. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid 24-25 de Noviembre de 2005.
- GARCÍA HERNÁNDEZ, M. (2004). "Ávila: Planificación y gestión turística local en una ciudad patrimonio de la humanidad" en FONT, J (ed) *Casos de turismo cultural*. Ariel. Barcelona. Pp 413-441
- GARCÍA HERNÁNDEZ y MÍNGUEZ GARCÍA, M.C. (2004). "Funcionalidad Turística de los Reales Sitios españoles: Problemas y Perspectivas" *Ería*. Nº 66. Pp 71-84.
- IGLESIA, J. de la (2002). *Guía de San Lorenzo de El Escorial. El Real Sitio, la ciudad y el paisaje*. Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de San Lorenzo de El Escorial y Ediciones Doce Calles. Aranjuez.
- LASSO DE LA VEGA ZAMORA, M. y GÓRRIZ BURK, V. (1995). "La Recuperación

- del plano topográfico de 1794 de San Lorenzo de El Escorial. Incidencias y conclusiones en la comprensión histórica de este Real Sitio” *Reales Sitios* N° 125, pp. 34-51.
- MÍNGUEZ GARCÍA, M.C. (2007). *Patrimonio cultural y turismo en los Reales Sitios de la Comunidad de Madrid y sus incidencias en el territorio*. Departamento de Geografía Humana de la Universidad Complutense de Madrid. (Tesis inédita).
- PATRIMONIO NACIONAL (2007): *Memoria de actividades del año 2006*.
- TROITIÑO VINUESA, M.A; CALLE VAQUERO, M DE LA; GARCÍA HERNÁNDEZ, M. (2002). *Afluencia y perfil de los visitantes de la ciudad de Ávila*. Temporada 2000-2001. Plan de Excelencia Turística de Ávila.
- VALENZUELA RUBIO, M. (1974). “El Escorial: de Real Sitio a núcleo turístico-residencial” en *Anales del Instituto de Estudios Madrileños*. Madrid, pp 363-402
- VVAA (1998). *Arquitectura y Desarrollo Urbano. Comunidad de Madrid Zona Oeste*. Tomo V. El Escorial y San Lorenzo de El Escorial. Ed. Dirección General de Arquitectura y Vivienda de la Consejería de Obras Públicas, Urbanismo y Transportes de la Comunidad de Madrid, Fundación Caja Madrid y El Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid.